

فهرست مطالب

۲.۷	فصل اول: مقدمه حسابداری مدیریتی
۲.۸	سازمان‌ها
۲.۸	ماهیت سازمان‌ها
۲.۸	اهداف یادگیری
۲.۸	تعیین اهداف و آرمان‌ها
۲.۹	برنامه‌ریزی استراتژیک
۲.۹	کدام کالاها و خدمات؟
۳.۰	کدام استراتژی بازاریابی؟
۳.۰	سازماندهی برای دستیابی به اهداف
۳.۳	سیستم‌های ERP چشم‌انداز حسابداری؛ بهبود کارایی مدیران
۳.۳	وظایف اساسی مدیریت
۳.۴	چشم‌انداز حسابداری در بهایابی هدف
۳.۶	سازمان‌ها: تفاوت‌ها و مشابهت‌های آنها
۳.۷	اطلاعات حسابداری و اقدام مدیریت
۳.۷	ماهیت اطلاعات
۳.۸	منابع اطلاعات حسابداری
۳.۹	استفاده از اطلاعات حسابداری مدیریتی
۴.۲	حسابداری مدیریت و حسابداری مالی
۴.۲	مشابهت‌های حسابداری مدیریتی و مالی
۴.۲	تفاوت‌های حسابداری مدیریتی و مالی
۴.۴	حسابداری مدیریت به عنوان اصل شناخته شده
۴.۵	گواهی حسابداری مدیریت (CMA)
۴.۶	درک اهداف یادگیری
۴.۸	مسئله اثبات

فصل دوم: استفاده از حسابداری برای مدیریت کیفیت و بهای تمام شده ۵۳

- ۵۳..... اهمیت اطلاعات حسابداری خوب
- ۵۴..... کیفیت و محیط محصول جدید
- ۵۵..... بهبود کیفیت
- ۵۶..... کیفیت مفهومی آزاد است
- ۵۷..... روش‌های تشخیص مسائل کیفی
- ۵۹..... کیفیت و معیارهای رضایت مشتری
- ۶۱..... اثرات ایجاد انگیزه
- ۶۲..... مزایای استراتژیک کیفیت بالا
- ۶۲..... معیارسنجی
- ۶۲..... چشم اندازهای حسابداری
- ۶۵..... روش تولید به موقع (JIT)
- ۶۵..... تولید به موقع و کیفیت
- ۶۵..... تولید انعطاف‌پذیر
- ۶۶..... تولید مؤثر
- ۶۶..... چشم انداز حسابداری
- ۶۷..... اثرات تولید به موقع بر حسابداری
- ۶۸..... تولید به موقع و بهایابی معکوس
- ۶۹..... مزایای سیستم‌های تولید به موقع
- ۷۰..... مدیریت و بهایابی بر اساس فعالیت
- ۷۰..... بهایابی مبتنی بر فعالیت
- ۷۱..... مدیریت مبتنی بر فعالیت
- ۷۲..... دیدگاه گسترده‌تر
- ۷۲..... شرکت هیولت- پاکارد
- ۷۵..... روش‌های استفاده شده برای بهایابی مبتنی بر فعالیت
- ۷۹..... تخصیص هزینه با استفاده از بهایابی مبتنی بر فعالیت
- ۸۳..... اثر محیط جدید تولید بر محرک‌های هزینه
- ۸۳..... بهایابی مبتنی بر فعالیت در بازاریابی
- ۸۵..... مسائل رفتاری و اجرا

۸۵.....	فرصت‌های بهبود بهایابی مبتنی بر فعالیت در عمل
۸۶.....	درک اهداف یادگیری
۸۸.....	مسئله اثبات
۸۸.....	راه حل مسئله اثبات
۹.۱.....	فصل سوم: تحلیل هزینه - حجم - سود
۹۲.....	اهداف یادگیری:
۹۲.....	الگوهای رفتار هزینه
۹۵.....	الگوهای هزینه نیمه منحنی الخط
۹۶.....	روش‌های تحلیل هزینه
۹۶.....	نمودار پراکندگی
۹۸.....	روش بالا- پایین
۹۹.....	تحلیل هزینه - حجم - سود (CVP)
۹۹.....	چارت هزینه - حجم - سود
۱۰۱.....	یافتن نقطه سر به سر (BREAK-EVEN)
۱۰۲.....	دیدگاه گسترده‌تر
۱۰۴.....	محاسبه نقطه سر به سر شرکت چندمحصولی
۱۰۵.....	دیدگاه حسابداری
۱۰۵.....	حاشیه امنیت
۱۰۶.....	تحلیل هزینه - حجم - سود (CVP)
۱۰۶.....	محاسبه نقطه سر به سر
۱۰۷.....	محاسبه حجم فروش مورد نیاز برای درآمد خالص مطلوب
۱۰۸.....	محاسبه اثر تغییر قیمت فروش بر درآمد خالص
۱۰۸.....	محاسبه فروش مورد نیاز برای حفظ درآمد خالص در صورت تغییر هزینه
۱۰۹.....	دیگر مصارف تحلیل هزینه - حجم - سود
۱۰۹.....	دیدگاه گسترده‌تر
۱۰۹.....	شبکه‌های اصلی تلویزیونی سر به سر شدن را کاری دشوار می‌یابند
۱۱۰.....	فرض‌های صورت گرفته در تحلیل هزینه - حجم - سود
۱۱۰.....	استفاده از برگه گسترده‌های کامپیوتر برای تحلیل CVP
۱۱۱.....	دیدگاه حسابداری

- ۱۱۲..... اثر اتوماسیون بر تحلیل هزینه-حجم-سود
- ۱۱۲..... درک اهداف یادگیری
- ۱۱۳..... درک اهداف یادگیری
- ۱۱۴..... برای محاسبه نقطه سر به سر در فروش دلاری:
- ۱۱۴..... مسائل اثبات

فصل چهارم: تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت ۱۱۷.....

- ۱۱۷..... تحلیل تفاضلی
- ۱۱۷..... صورت‌های درآمد حاشیه سود فروش
- ۱۱۸..... اهداف یادگیری
- ۱۱۸..... شرکت بارت ماه مه ۲۰۰۸
- ۱۲۰..... استفاده از فناوری
- ۱۲۱..... تحلیل تفاضلی
- ۱۲۲..... ماهیت هزینه‌های ثابت
- ۱۲۳..... هزینه‌های فرصت
- ۱۲۴..... کاربردهای تحلیل تفاضلی
- ۱۲۴..... تصمیمات قیمت‌گذاری
- ۱۲۹..... اضافه کردن یا حذف محصولات، بخش‌ها یا مشتریان
- ۱۳۱..... پردازش یا فروش محصولات مشترک
- ۱۳۳..... به کارگیری تحلیل تفاضلی در مورد کیفیت
- ۱۳۵..... دیدگاه حسابداری
- ۱۳۶..... درک اهداف یادگیری
- ۱۳۷..... مسئله اثبات
- ۱۳۸..... راه حل مسئله اثبات

فصل پنجم: بودجه‌بندی سرمایه‌برنامه‌ریزی بلند مدت ۱۳۹.....

- ۱۴۰..... اهداف یادگیری
- ۱۴۰..... تعریف بودجه‌بندی سرمایه
- ۱۴۰.۱..... انتخاب پروژه: دیدگاه کلی
- ۱۴۲..... خالص جریان نقد
- ۱۴۷..... انتخاب پروژه: دوره بازپرداخت

انتخاب پروژه: نرخ تعدیل نشده بازده ۱۴۹

انتخاب پروژه: روش ارزش خالص فعلی ۱۵۲

شاخص سودآوری ۱۵۴

دیدگاه گسترده‌تر ۱۵۵

استفاده از فناوری ۱۵۷

سرمایه‌گذاری در سرمایه در گردش ۱۵۷

پسامیزی ۱۵۹

سرمایه‌گذاری در پروژه‌های فناوری بالا ۱۵۹

بودجه‌بندی سرمایه در سازمان‌های غیر انتفاعی ۱۶۰

درک اهداف یادگیری ۱۶۰

اثبات مسئله ۱۶۲

راه‌حل مسئله اثبات ۱۶۲

فصل ششم: تجزیه و تحلیل با استفاده از صورت گردش وجوه نقد ۱۶۵

اهداف یادگیری ۱۶۵

اهداف صورت گردش وجوه نقد ۱۶۶

استفاده از صورت گردش وجوه نقد ۱۶۷

استفاده مدیریت ۱۶۷

استفاده از سرمایه‌گذاران و اعتباردهندگان ۱۶۷

اطلاعات صورت گردش وجوه نقد ۱۶۸

سود سهام نقدی ۱۷۰

دیدگاه حسابداری ۱۷۱

جریان‌های نقدی از فعالیت‌های عملیاتی ۱۷۲

دیدگاه حسابداری ۱۷۴

مراحل آماده‌سازی در صورت گردش وجوه نقد ۱۷۵

نقدینگی و منابع سرمایه ۱۸۷

فعالیت‌های عملیاتی ۱۹۰

فعالیت‌های سرمایه‌گذاری ۱۹۱

فعالیت‌های مالی ۱۹۲

مدیریت ۱۹۳

۱۹۴.....	سهامداران
۱۹۵.....	بستانکاران
۲۰۱.....	کامل کردن کاربرگ
۲۰۴.....	آماده‌سازی صورت گردش وجوه نقد
۲۰۴.....	داده‌های اضافی
۲۱۱.....	فصل هفتم: تحلیل و تفسیر صورت‌های مالی
۲۱۱.....	اهداف تحلیل صورت‌های مالی
۲۱۲.....	تحلیل صورت‌های مالی
۲۱۴.....	منابع اطلاعات
۲۱۶.....	مثال تحلیل افقی و عمودی
۲۱۹.....	تجزیه و تحلیل صورت درآمد و سود انباشته
۲۲۱.....	مساله
۲۲۱.....	درصد جریان
۲۲۲.....	مثال واقعی جهان
۲۲۳.....	مساله
۲۲۵.....	نسبت‌های نقدینگی
۲۲۶.....	مساله
۲۲۷.....	نسبت آزمون اسید
۲۲۸.....	مساله
۲۲۸.....	نسبت نقدینگی جریان نقد
۲۳۱.....	یک دیدگاه حسابداری
۲۳۱.....	محاسبه گردش مالی موجودی
۲۳۲.....	یک دیدگاه حسابداری
۲۳۳.....	گردش مالی دارایی‌های کل
۲۳۳.....	مثال واقعی
۲۳۴.....	نسبت حقوق صاحبان سهام
۲۳۵.....	نسبت حقوق صاحبان سهام به بدهی
۲۳۶.....	آزمون‌های سودآوری
۲۳۶.....	مساله

۲۳۶.....	نرخ بازده دارایی‌های عملیاتی.....
۲۳۷.....	فرمول حاشیه عملیاتی:.....
۲۳۸.....	یک دیدگاه حسابداری.....
۲۳۹.....	بازگشت به طور میانگین حقوق صاحبان سهام متداول.....
۲۴.....	مساله تقویتی.....
۲۴.۱.....	یک دیدگاه حسابداری.....
۲۴.۱.....	مساله تقویتی.....
۲۴.۲.....	مساله تقویتی.....
۲۴.۳.....	مساله تقویتی.....
۲۴.۴.....	سهام صادره بابت سود سهام یا تفکیک.....
۲۴.۵.....	مشکل تقویتی محاسبه دفعات بهره به دست آمده.....
۲۴.۶.....	نسبت ترجیح سود سهام به دست آورده.....
۲۴.۶.....	آزمون‌های بازار.....
۲۴.۶.....	بازده در آمد در سهام عادی.....
۲۴.۷.....	نسبت سود قیمت.....
۲۴.۷.....	نسبت پرداخت در سهام عادی.....
۲۴.۸.....	بازده سود در سهام عادی.....
۲۴.۸.....	بازده سود سهام ممتاز.....
۲۴.۸.....	جریان نقدی هر سهم از سهام عادی.....
۲۴.۹.....	بررسی نهایی در تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی.....
۲۴.۹.....	یک دیدگاه حسابداری.....
۲۵.۲.....	نیاز به داده‌های قابل مقایسه.....
۲۵.۲.....	تأثیر عوامل خارجی.....
۲۵.۳.....	نیاز برای استانداردهای مقایسه.....
۲۵.۵.....	آینده.....
۲۵.۵.....	یک دیدگاه حسابداری.....

دیباچه



کتاب حاضر با عنوان حسابداری مدیریتی با هدف ارتقاء دانش علاقمندان این حوزه به نگارش درآمده و درصدد آن برمی آید تا با عمق بخشیدن به تئوری‌ها و نظریه‌های ارائه شده، دانشجویان را برای ورود به بازار کار آماده ساخته و دیدگاه آنها به مسائل احتمالی را وسعت بخشد.

همگان می‌دانند که دانشجویان رشته‌های حسابداری معمولاً در زمان یادگیری موضوعات درسی احساس اضطراب و نگرانی می‌کنند. با تشخیص این مسئله، راه‌های ساده‌تر یادگیری را بررسی نموده و به ایده‌های سودمندی در مورد نحوه بهتر انجام کار دست می‌یابیم. کتاب حاضر نگاهی جامع و کامل به بخش‌های مهمی چون مفاهیم حسابداری مدیریتی، بهایابی سفارش و فرآیند، استفاده از حسابداری برای مدیریت کیفیت و تحلیل بهای تمام شده - حجم - سود، بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی و کنترل، حسابداری مسئولیت، بودجه‌بندی سرمایه، و تحلیل و تفسیر صورت‌های مالی داشته و اطلاعات علاقمندان به این حوزه را به‌روزرسانی می‌کند. علاوه بر آن، با پیش‌بینی بخش‌های تفکر در شرایط بحرانی و استفاده از اینترنت به منظور به کارگیری علم روز در جهان واقعی بُعد جامع‌تری به این آموخته‌ها داده و دانشجویان و علاقمندان این حوزه را آماده استفاده از دانش خود در شرایط مختلف می‌سازد. کتاب حاضر دانشجویان را برای موفقیت در زندگی شغلی ایشان آماده می‌سازد. بخش فراتر از اعداد، تفکر بحرانی که در انتهای فصول کتاب آمده فرصت را برای پرداختن به شرایط موردی برنامه‌ریزی نشده فراهم می‌کند. در هر بخش قسمتی نیز به پروژه‌های اینترنتی می‌پردازد و سعی شده تا مهارت‌های نوشتاری و گفتاری دانشجویان را تقویت نموده تا نتیجه مطلوب به دست آید.

در این کتاب درک لازم برای بهره‌گیری از اطلاعات و تحلیل عملکرد تجاری و امکان اتخاذ تصمیمات تجاری به خوانندگان داده شده و برای کاربردی‌تر سازی دانش، از گزارشات سالانه شرکت‌های واقعی برای نشان دادن مفاهیم حسابداری استفاده شده است.

بدیهی است صرف درک واژگان و مفاهیم حسابداری برای تضمین موفقیت کافی نیست. باید اطلاعات روز را از طریق اینترنت به دست آورده و با تحلیل شرایط تجاری، به عنوان یکی از اعضای مؤثر تیم فعالیت نموده و ایده‌های خود را به شیوه‌ای مؤثر اطلاع‌رسانی کنید. این کتاب در تحقق هدف فوق به

شما کمک خواهد کرد. اطلاعات ارائه شده در این کتاب برای هر دو حسابداران مالی و مدیریتی مفید بوده و به آنها در تهیه صورت‌های مالی کمک می‌کند.

بیشتر اطلاعاتی که در محیط دانشگاهی آموخته می‌شوند بعد از مدت کوتاهی کاربرد خود را از دست می‌دهند. بنابراین باید همواره شرایط را برای یادگیری و امکان به‌روزرسانی آموخته‌ها فراهم نمود. تنها حفظ کردن مفاهیم کافی نبوده و باید بتوان از آنها در شرایط بحرانی استفاده کرد تا مشکلات پیش رو با موفقیت رفع شوند. با توجه به این که بدون تجربه واقعی فعالیت تجاری، دانشجویان حوزه تجارت در تلاش خود برای استفاده از مفاهیم حسابداری در تصمیمات تجاری فاقد الگو و قالب ارجاع هستند، بر آن شدیم تا دانشجویان تجاری را در کاربردهای جهان واقعی مشارکت داده و به این طریق موضوع مورد بحث را شرح دهیم تا تأثیر آن در ذهن خواننده تثبیت شود.

مدیران و حسابداران آنها، در صورتی که بتوانند نقش اطلاعات حسابداری را در تصمیم‌گیری خود، سرمایه‌گذاران، ناظرین دولتی و دیگران بهتر درک کنند، از آمادگی بیشتری برای مسئولیت‌های خود برخوردار خواهند شد. تمام سازمان‌ها از مسئولیت بالایی در برابر اجزای تشکیل دهنده خود برخوردار بوده و حسابداری در صورت استفاده درست، ابزار توانمندی است که اطلاعات لازم برای بهبود تصمیمات تأثیرگذار بر این اجزای تشکیل دهنده را تأمین می‌کند.

امید است خوانندگان، دانشجویان، اساتید و مدیران و تمام افرادی که از کسب این اطلاعات و به‌روزرسانی آنها بهره‌مند خواهند شد، جایگاه مناسبی برای آموخته‌های این کتاب یافته و با کاربردی ساختن این اطلاعات، گامی بلند در مسیر موفقیت بردارند، زیرا آموخته‌هایی ارزشمند و مفید خواهند بود که توسط فرد به درستی و در جای مناسب به کار روند تا دیگران نیز از آن متنعم گردند.

در مورد مؤلفین



پروفسور راجر هرمانسون: استاد بازنشسته حسابداری و عضو هیئت امنای دانشگاه ایالت جورجیا است که مدرک دکترای خود را در سال ۱۹۶۳ از دانشگاه ایالت میشیگان دریافت نموده و حسابدار قسم خورده جورجیا می‌باشد. وی به تدریس پرداخته و سپس به ریاست بخش حسابداری دانشگاه مرلند منصوب شد. وی اقدام به تألیف تقریباً ۱۰۰ مقاله برای نشریات پژوهشی و حرفه‌ای نموده و یا در تألیف آنها مشارکت داشت. همچنین در نوشتن چندین کتاب درسی شامل اصول حسابداری، حسابداری مالی، زمینه‌یابی حسابداری مالی و مدیریتی، تئوری و اجرای ممیزی، و کامپیوتریزه کردن حسابداری همکاری داشت. همچنین در بردهای سردبیری نشریه آموزش حسابداری و حسابداری مدیریت فعالیت نمود. وی در ستون روندهای آموزش حسابداری نشریه حسابداری مدیریت با سردبیر همکاری داشت. مسئولیت دفتر معاونت انجمن حسابداری آمریکایی به وی محول گردیده و در کمیته اجرایی فعالیت نمود. وی همچنین به عنوان یکی از اعضای مؤسسه حسابداران مدیریت، مؤسسه آمریکایی حسابداران قسم خورده و در مؤسسه مدیران مالی فعالیت نمود.

پروفسور هرمانسون دو جایزه برای تعالی خود در عرصه تعلیم، جایزه فلوشیپ دکترا و جایزه استاد برجسته را دریافت نموده و به عنوان عضو برجسته هیئت علمی در سال ۱۹۸۵ توسط اتحادیه دانشکده‌های حسابداری برگزیده شد. با عنوان مشاور برای بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها فعالیت نموده و در سال ۱۹۹۰، لقب استاد سال توسط انجمن جورجیای CPA را دریافت نمود. نام همسرش دایان است و دو فرزند به نام‌های دانا و سوزان دارد که هر دوی آنها نیز در عرصه حسابداری مدرس هستند.

پروفسور جیمز دون ادواردز: استاد بازنشسته حسابداری در دانشگاه جورجیا، فارغ‌التحصیل دانشگاه ایالتی لوئیزیانا بوده و مدرک MBA خود را از دانشگاه دنور دریافت نمود؛ مدرک دکترای وی از دانشگاه تگزاس بوده و CPA در تگزاس و جورجیا می‌باشد. او به عنوان استاد و رئیس دپارتمان حسابداری و

مدیریت مالی دانشگاه ایالتی میشیگان، استاد و معاون دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه مینه سوتا و محقق دانشگاه آکسفورد انگلیس می‌باشد.

وی سمت ریاست اسبق انجمن حسابداری آمریکا و معاون و عضو کمیته اجرایی مؤسسه حسابداران مدیریتی را بر عهده دارد. او در هیئت رئیسه انستیتوی آمریکایی حسابداران قسم خورده عضو بوده و ریاست هیئت حسابداری جورجیا به شمار می‌رود. او متولی اصلی بنیاد حسابداری مالی، سازمان مادر FASB و عضو هیئت بررسی آرتور اندرسون می‌باشد.

او مروری بر حسابداری، نشریه حسابداری، نشریه تحقیقات حسابداری، و بررسی تاریخ بازرگانی هاروارد را منتشر نموده و همچنین مؤلف تاریخ حسابداری دولتی آمریکا می‌باشد. او در مؤسسه آمریکایی کمیته‌ها و هیئت‌های مدیره حسابداران قسم خورده، شامل اهداف کمیته صورت‌های مالی، استانداردهای کمیته اجرایی و هیئت ممتحنین CPA و سردبیر نسخه صدساله نشریه حسابداری خدمت کرده است.

در سال ۱۹۷۴، بتا آلفا Psi، انجمن اخوت حسابداری ملی، پروفیسور ادواردز را برای دریافت اولین جایزه حسابدار برجسته سال انتخاب نمود. این انتخاب از میان رهبران صنعتی، دولت و آموزشی صورت گرفت. در سال ۱۹۷۵، او توسط انجمن حسابداری آمریکا به عنوان مدرس برجسته انتخاب شد. او در AICPA به عنوان رئیس صندوق خیرخواهی، ریاست کمیته اعطای جوایز، عضو کمیته اخلاقیات حرفه‌ای و برنامه‌کننده جهانی حسابداران خدمت کرده و در کمیته استانداردهای آموزش فدراسیون بین‌المللی حسابداران و کمیته برنامه‌ریزی انستیتوی حسابداران مدیریت حضور داشت. او ریاست سمینار حسابداران مدیریت - گزارشگری مالی انجمن حسابداری را بر عهده داشته و نیز عضو انستیتوی مدیران مالی بوده است.

او مدال طلای AICPA را در سال ۱۹۹۳ به عنوان بالاترین جایزه اعطا شده توسط انستیتو دریافت نمود. دکترای افتخاری دانشگاه پاریس نیز در سال ۱۹۹۴ به وی اعطا شد. او اولین حسابداری بود که این نشان را در فرانسه از آن خود ساخت. آکادمی مورخین حسابداری جایزه هاورگلاس سال ۱۹۹۴ را به عنوان بالاترین نشان افتخار بین‌المللی حوزه تاریخ حسابداری به او اعطا کرد. او در سال ۲۰۰۱ در تالار افراد شهیر حسابداری دانشگاه ایالتی اوهایو فراخوانده شد. نام همسر وی کلارا و فرزندش جیم می‌باشد.

سوزان ایوانسویچ؛ استادیار بخش حسابداری دانشکده کامرون دانشگاه ویلمینگتون کارولینای شمالی می‌باشد. وی مدرک مدیریت بازرگانی در رشته حسابداری را از دانشکده حسابداری دانشگاه جورجیا دریافت نمود. وی به عنوان حسابدار ارشد بخش ممیزی آرتور اندرسون فعالیت نموده و سپس موفق به اخذ مدرک دکترای حسابداری شد. او تقریباً چهل مقاله را در نشریات تحقیقاتی و تخصصی مانند افق حسابداری، مسائل آموزش حسابداری، نشریه آموزش حسابداری و مانند آن تألیف نمود. او در سازمان‌های دانشجویی متعددی به عنوان مشاور فعالیت کرده و در خدمت‌رسانی به دانشگاه و حرفه حسابداری در ابعاد گسترده موفق عمل کرده است. دکتر ایوانسویچ سمت ریاست جلسات انجمن حسابداری آمریکا را در سال ۲۰۰۱ بر عهده داشته و عضو انجمن حسابداری آمریکا، مؤسسه آمریکایی حسابداران قسم خورده، انستیتوی حسابداران مدیریت، ممیزی داخلی، انجمن ممتحنین، شورای هتلداری، رستوران و غیره بود.

وی در زمان فعالیت در دانشگاه نوادای لاس و گاس، سه جایزه در زمینه تدریس دریافت نمود و همواره به عنوان استاد تأثیرگذار از وی قدردانی می‌شود. همسر وی، دانیل نیز استاد حسابداری بوده و دو دختر به نام‌های کیتی و آماندا دارند.

فلسفه و هدف

فرض کنید، بدون گذراندن واحد حسابداری از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده و به عنوان مسئول فروش در یک شرکت استخدام و در نهایت به مدیریت فروش منصوب می‌گردید. ضمن حضور در جلسه مدیران فروش، نتایج مالی توسط معاون فروش بررسی شده و مواردی مانند درصد حاشیه سود ناخالص، جریان نقد حاصل از فعالیت‌های عملیاتی و تحلیل سربه سر مورد بحث قرار می‌گیرند. معاون رئیس در نهایت از شما می‌خواهد که این موارد را در حوزه فعالیت خود بررسی کنید. با وجود تلاش زیاد، طبیعی خواهد بود که شما ندانید این واژگان چه معنایی دارند.

واحد حسابداری زبان تجارت را به شما آموزش داده و بنابراین می‌توانید مفاهیم و عبارات به کار رفته در تصمیمات حسابداری را درک کنید. اگر در مورد نحوه تهیه اطلاعات حسابداری آگاهی داشته باشید در مواجهه با تصمیمات مدیریتی بر اساس این اطلاعات قدرت بیشتری خواهید یافت.

اهمیت تحلیل مبادلات و ثبت درست معاملات در بعضی موارد شکست‌های تجاری گزارش شده در مطبوعات اثبات شده است. اگر صورت‌های مالی مؤسسه به درستی نتایج عملیات و شرایط مالی شرکت را نشان دهند، مبادلات باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با رعایت اصول مورد قبول در حساب‌ها

ثبت شوند. بدهی و اعتبار نه تنها برای رشته حسابداری بلکه برای افرادی که در حرفه تجارت وارد شده تا مدیر یا حسابدار مدیریتی شوند حائز اهمیت می‌باشد، زیرا اثرات نهایی این ورودی‌های دفتر روزنامه در صورت‌های مالی انعکاس می‌یابند. اگر مخارج به عنوان دارایی و دیون ثبت شده و مخارج مرتبط با آنها از صورت‌های مالی حذف شده یا درآمدهای گزارش شده قبلاً ثبت شده یا اساساً وجود نداشته باشند، صورت‌های مالی گمراه کننده خواهند بود. صورت‌های مالی تنها زمانی مفید و هدفمند هستند که منصفانه بوده و نمایانگر رویدادهای تجاری شرکت باشند. حسابداران مالی و مدیریتی هر دو برای تهیه صورت‌های مالی نیاز مبرمی به اطلاعات دارند.

این کتاب درسی تهیه شد تا درک لازم برای نحوه استفاده از اطلاعات و تحلیل عملکرد تجاری و امکان اتخاذ تصمیمات تجاری را به خوانندگان بدهد. این کتاب کنون تصمیم را ایجاب می‌کند. از گزارشات سالانه شرکت‌های واقعی برای نشان دادن مفاهیم حسابداری استفاده می‌کنیم. ممکن است شما با بعضی از شرکت‌های استفاده شده در بررسی، مانند کوکاکولا آشنا باشید.

درک واژگان‌شناسی و مفاهیم حسابداری برای تضمین موفقیت کافی نیست. باید اطلاعات موردنیاز را از طریق اینترنت به دست آورده و با تحلیل شرایط تجاری، به عنوان یکی از اعضای مؤثر تیم فعالیت نموده و ایده‌های خود را به شیوه‌ای مؤثر اطلاع‌رسانی کنید. این کتاب در تحقق هدف فوق به شما کمک خواهد کرد.

برنامه درسی

تغییرات معناداری برای آموزش حسابداری توصیه شده‌اند. بعضی از طرفین معتقدند فارغ‌التحصیلان اخیر رشته حسابداری مهارت‌های لازم برای موفقیت در این حرفه را دارا نبوده و به نظر می‌رسد فارغ‌التحصیل نوعی این رشته نمی‌تواند به مسائل ساختار نیافته مسائل حسابداری جهان واقعی بپردازد، زیرا فاقد مهارت‌های ارتباطی و بین فردی است. استفاده بیشتر از روش‌های یادگیری فعال در محیط کلاس توصیه می‌شود. روش‌های سنتی آموزش از طریق سخنرانی معلم و حل مسئله باید با روش‌های مناسب‌تر شامل محیط درسی غیر رسمی که در آن بررسی‌های موردی صورت می‌گیرد جایگزین یا تکمیل شود. باید داخل و خارج کلاس درس ارتباط دوطرفه‌ای بین استاد و شاگرد برقرار شده و خود دانشجویان با هم تعامل داشته باشند. هدف از این کار ارتقاء مهارت‌های تفکر بحرانی، برقراری ارتباط و مهارت‌های میان فردی می‌باشد.

از دیگر مزایای مهم آموزش دانشگاهی، آموزش نحوه یادگیری است. تنها یادگیری صرف مفاهیم و استفاده آنها در زندگی شغلی کافی نیست زیرا شرایط مرتباً در حال تغییر بوده و ممکن است فرد در زندگی حرفه‌ای خود مشاغل متعددی را تجربه کند. بیشتر اطلاعاتی که در محیط دانشگاهی آموخته می‌شوند بعد از مدت کوتاهی بی‌استفاده خواهند بود. بنابراین باید همواره شرایط را برای یادگیری فراهم نمود. حفظ کردن مفاهیم به اندازه یادگیری تفکر در شرایط بحرانی حائز اهمیت نمی‌باشد. با در ذهن داشتن تغییرات همیشگی، کتاب درسی حاضر شما را برای موفقیت در زندگی شغلی‌تان آماده می‌سازد. بخش فراتر از اعداد، تفکر بحرانی که در انتهای فصول کتاب آمده، فرصت را برای پرداختن به شرایط موردی ساختار نیافته فراهم می‌کند. در هر بخش قسمتی نیز به پروژه‌های اینترنتی می‌پردازد و سعی شده تا مهارت‌های نوشتاری و گفتاری دانشجویان را تقویت نموده تا نتیجه مطلوب به دست آید.

اهداف و رویکرد کلی ویرایش هشتم

کمیسیون تغییر آموزش حسابداری (AECC) توصیه‌های خاصی در ارتباط با مطالب آموزشی و روش‌های به کار رفته در دوره حسابداری سال اول نمود. در نتیجه، تغییرات معناداری در این رشته در دانشگاه‌ها صورت گرفت. AECC اظهار می‌دارد:

اولین دوره حسابداری بیش از همه به نفع افرادی خواهد بود که وارد فعالیت تجاری، دولت و دیگر سازمان‌هایی می‌شوند که در آنها تصمیم‌گیرندگان از اطلاعات حسابداری خود استفاده می‌کنند. این افراد، اگر بتوانند نقش اطلاعات حسابداری را در تصمیم‌گیری توسط مدیران، سرمایه‌گذاران، ناظرین دولتی و دیگران درک کنند، از آمادگی بیشتری برای مسئولیت‌های خود برخوردار خواهند شد. تمام سازمان‌ها از مسئولیت بالایی در برابر اجزای تشکیل دهنده خود برخوردار بوده و حسابداری در صورت استفاده درست، ابزار توانمندی است که اطلاعات لازم برای بهبود تصمیمات تأثیرگذار بر این اجزای تشکیل دهنده را تأمین می‌کند.

یکی از اهداف دوره اول، استخدام حسابداری بوده که برای کمک به انجام آن، بخشی قبل از فصول موردنظر ارائه گردیده و مشاغل حسابداری را به بحث می‌گذارد.

پوشش حسابداری به گونه‌ای صورت گرفته که بدون توجه به رشته اصلی دانشجویان حسابداری در خدمت آنها می‌باشد. آنهایی که نمی‌خواهند در حسابداری تخصص یابند نیز خواهند توانست به خوبی از این اطلاعات استفاده کنند، زیرا در مورد تهیه و کاربرد این اطلاعات آگاهی دارند.

رویکرد و سازماندهی

کانون تصمیم

بدون تجربه واقعی فعالیت تجاری، دانشجویان حوزه تجارت در تلاش خود برای استفاده از مفاهیم حسابداری در تصمیمات تجاری فاقد قالب ارجاع هستند. درصدد هستیم دانشجویان تجاری را بیشتر در کاربردهای جهان واقعی مشارکت داده و در این ضمن موضوع مورد بحث را شرح دهیم.

چشم‌انداز حسابداری: بینش تجاری - کادراهایی در سرتاسر متن که نحوه استفاده شرکت‌های نمونه از اطلاعات حسابداری را به صورت مثال ارائه کرده و اطلاعات مفیدی در اختیار می‌گذارند.

بعضی از فصول شامل چشم‌انداز گسترده‌تر هستند. این شرایط از گزارشات سالانه شرکت‌های واقعی و مقالات نشریه‌های دوره‌ای تجاری اخذ شده و به موضوع مورد بحث آن فصل مرتبط بوده یا اطلاعات مفید دیگری ارائه می‌کنند. نمونه‌های جهان واقعی، ارتباط تجاری حسابداری را نشان می‌دهند.

سؤالات زمان واقعی یا موارد تصمیم تجارت در جهان واقعی تقریباً در هر فصل گنجانده شده است. بعضی از فصول حاوی سؤالات پایان فصل، تمرینات، یا موارد تصمیم تجاری هستند که ایجاب می‌کنند دانشجویان به ضمیمه گزارش سالانه ارجاع نموده و سؤالات خاص را جواب دهند. همان گونه که قبلاً ذکر شد، این ضمیمه درون متن گنجانده شده و حاوی بخش‌های مهم گزارش سالانه می‌گردد.

فصل پایانی حاوی بخشی تحت عنوان فراتر از اعداد - تفکر بحرانی است که شامل موارد تصمیم تجاری، مسائل تحلیل گزارش سالانه، نگارش تکالیف بر اساس چشم‌انداز اخلاقی و دیدگاه‌های گسترده‌تر، پروژه‌های گروهی و پروژه اینترنتی می‌گردد.

پداگوژی

دانشجویان رشته‌های حسابداری معمولاً در زمان یادگیری موضوعات درسی احساس اضطراب و نگرانی می‌کنند. با تشخیص این مسئله، راه‌های ساده‌تر یادگیری را بررسی نموده و به ایده‌های سودمندی در مورد نحوه بهتر انجام کار دست می‌یابیم.

بهبود مطالب درسی نشان دهنده بازخورد اتخاذکنندگان روش، پیشنهادات بررسی کنندگان، و بررسی جدی فرایند یادگیری توسط مؤلفین و ویرایشگران می‌باشد. مطالب درسی جدید تنها بعد از تنظیم مراحل توسط بندهای ایجادکننده گذار بین عناوین ارائه می‌شوند. این بندها دلایل پیشرفت به مطالب جدید را ارائه نموده و پیشرفت تدریجی عناوین فصل را شرح می‌دهند.

هر فصل دارای بخش درک اهداف یادگیری است که به دانشجویان امکان تعیین نحوه اهداف یادگیری را می‌دهند. ما اولین مؤلفینی هستیم که اهداف یادگیری را در متون حسابداری ارائه می‌کنیم. این اهداف در شروع فصل، به صورت نکات حاشیه‌ای در فصل، و در انتهای فصل و بخش‌های تکمیلی به صورت بانک آزمون و غیره ارائه می‌شوند. اهداف هر تمرین و مسئله نیز نشان داده می‌شوند.

مسائل اثباتی و راه حل‌های آنها در هر فصل درج شده و نمونه متفاوت آن در بخش راهنمای مطالعه ارائه می‌گردد. مسائل اثباتی به ارزیابی پیشرفت دانش‌آموزان کمک کرده و به آنها نشان می‌دهد که چگونه مسائل متمرکز بر عناوین مورد بحث فصل، قبل از انجام تمرینات کار می‌شوند.

واژگان کلیدی برای تأکید، به رنگی متفاوت چاپ شده‌اند. واژه‌نامه پایان فصل حاوی تعاریف و شماره صفحه واژگانی است که برای اولین بار ارائه و تعریف می‌شوند. دانشجویان می‌توانند به راحتی به بحث اصلی برگشته و عبارت را در جای خود بررسی نمایند.

پایان فصل حاوی خودآزمایی شامل سؤالات درست و غلط و چهارگزینه‌ای است. پاسخ‌ها و توضیحات در پایان فصل ارائه می‌شوند. این خودآزمایی‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که تعیین کنند آیا دانشجو اطلاعات اساسی هر فصل را آموخته است.

در حاشیه تمرینات و مسائل توضیحاتی در مورد شرایط و اهداف یادگیری ارائه می‌شوند که در مورد انتظارات از دانشجو نکاتی را یادآور می‌گردد.

در تمام طول متن، نمونه‌هایی از زندگی روزمره ارائه می‌شود که مفهوم مورد بررسی را به تجربیات دانش‌آموزان مرتبط می‌سازد.

اخلاقیات

راه بهتری برای تأکید بر استانداردهای بالای اخلاقی دانش‌آموزان وجود ندارد. این کتاب درسی شامل موارد زیادی تحت عنوان چشم‌انداز اخلاقی می‌گردد و شرایطی را نشان می‌دهند که در آن دانشجویان می‌توانند خود را در شرایط مختلف اعم از مقاومت در برابر فشار ارشد یا ارباب رجوع برای انجام کار خطا و تصمیم‌گیری بین رفتارهای جایگزین شرکت با پیامدهای محیطی و نفع خود قرار دهند.

مطالب انتهای فصل

در شرح روش‌های آموزش، AECC اظهار داشت، معلمین باید برای تعامل خود با دانشجویان و بین دانشجویان اولویت قائل شوند. مشارکت دانشجویان باید با روش‌هایی مانند بررسی‌های موردی، شبیه‌سازی و پروژه‌های گروهی تقویت شده و بخش فراتر از اعداد انتهای هر بخش برای انجام این

توصیه‌ها طراحی می‌گردد. موارد تصمیم تجاری نیز نیاز به تفکر بحرانی در شرایط پیچیده‌ای دارد که بر شرکت‌های واقعی بنا نهاده می‌شوند. موارد اخلاقیات ایجاب می‌کند که دانشجویان به صورت مکتوب به شرایطی که احتمالاً در کار با آن مواجه می‌گردند، پاسخ دهند. این موارد لزوماً تنها یک پاسخ درست ندارند. پروژه‌های گروهی هر بخش به دانشجویان می‌آموزد که فعالیت مؤثری در تیم‌ها داشته باشند، مهارتی که AECC بر آن تأکید نموده و از لزوم فزاینده‌ای برای موفقیت در فعالیت تجاری برخوردار می‌باشد. پروژه‌های اینترنتی به دانشجویان می‌آموزند چگونه اطلاعات مفید را از اینترنت بازیابی کنند. رویکرد تیمی را می‌توان با استفاده از تمرینات و مسائل منظم در کتاب درسی نیز اضافه کرده و به تیم‌ها تکلیف ارائه راه حل خود برای مسائل یا تمرینات به بقیه کلاس را محول نمود. استفاده از این رویکرد تیمی در کلاس با ایجاد محیط فعال و غیررسمی که در آن دانشجویان از هم می‌آموزند، انرژی موردنیاز را تأمین می‌کند.

با درج مقدار زیادی از مطالب دیگر در هر فصل در درون متن، مربی می‌تواند به اهداف زیر دست یابد: یکی از بزرگترین مجموعه سؤالات، تمرینات و مسائل پایان فصل موجود؛ یک تا سه مورد تصمیم تجاری در هر فصل. دیگر ویژگی‌های کلیدی مطالب آخر فصل عبارتند از:

(۱) بعضی از مطالب آخر فصل (سؤالات، تمرینات، موارد تصمیم تجاری و مانند آن) به‌روزرسانی شده‌اند. هر تمرین و مسئله با اهداف یادگیری مرتبط با آن مشخص می‌گردد.

(۲) تمرینات پایان فصل و مسائل آن به فصول اشاره داشته تا تضمین کند که چیزی در این کتاب از دانشجو پرسیده نشده که پاسخ آن در متن وجود نداشته باشد. این ویژگی به عنوان نقطه قوت نسخه‌های قبلی تضمین می‌کند که مربی می‌تواند تمرین را بدون نیاز به بررسی اطلاق‌پذیری به دانشجو محول نماید. همچنین در هنگام تدریس متن کتاب درسی نکته‌برداری کرده و مسائل گیج‌کننده را برای دانشجویان شفاف‌سازی نمودیم.

موارد تکمیلی برای مربی

بسته کامل کمک آموزشی‌های تکمیلی تمام اطلاعات موردنیاز برای آموزش مؤثر دوره را فراهم می‌کند: راهنمای منابع مربی، فصول ۱۲-۱ شامل سیلاب‌های نمونه برای دوره‌های آموزشی ترمی و سه ماهه. هر فصل شامل خلاصه مفاهیم اصلی، اهداف یادگیری متن، فضا برای یادداشت نکات خود مربی، فهرستی از فصل با علامتی که مشخص می‌کند چه وقت باید هر تمرین کار شود، نکات تفصیلی که به تمرینات خاص آخر فصل اشاره دارند و مواردی که این مفاهیم را نشان می‌دهند، می‌شود. همچنین

خلاصه زمان برآورده شده، اهداف یادگیری، سطح دشواری و مطالب هر فصل و مسئله به تصمیم‌گیری در این ارتباط کمک می‌کند که چه مواردی در کلاس درس پوشش داده شده یا به عنوان تکلیف به دانشجو محول گردد، مورد آخر آموزش با استفاده از اسلاید می‌باشد. راهنمای فصل ۱۲ شامل بررسی موردی مبتنی بر شرکت هاسبرو است که بزرگترین تولیدکننده اسباب‌بازی، پازل و مانند آن در جهان به شمار رفته و می‌توان آن را به عنوان پروژه خاص به دانشجویان محول نموده تا نتیجه کار را به هم‌کلاسی‌های خود ارائه کنند. راهنمای منابع مربی به دو صورت ورد و pdf در اختیار مربیان قرار می‌گیرد.

حل المسائل، فصول ۱۲-۱، شامل نکات پیشنهادی بحث برای هر مورد اخلاقی و نیز پاسخ تفصیلی به سؤالات، تمرینات و غیره که به دو صورت ورد و pdf در اختیار مربیان قرار می‌گیرد. اسلایدهای استات از راه حل تمام تمرینات و مسائل با وضوح بالا از حل المسائل تهیه شده‌اند که در عین سودمندی در شرایط متفاوت می‌توانند در بحث در مورد مسائل در کلاس‌های بزرگ درس استفاده شوند.

بانک آزمون. فصول ۱۲-۱ شامل تقریباً ۱,۳۰۰ سؤال و مسئله که می‌توان از میان آنها انتخاب نمود. این بانک آزمون شامل سؤالات چند گزینه‌ای و مسائل کوتاه برای هر فصل گردیده و به دو صورت ورد و pdf در اختیار مربیان قرار می‌گیرد. همچنین بانک سؤالات کامپیوتری برای انتخاب سؤالات و آزمون‌های چاپی موجود می‌باشد.

اسلایدهای پاورپوینت، فصول ۱۲-۱ یا به طور متوسط ۲۶ اسلاید پاورپوینت برای هر فصل که مهم‌ترین نکات فصل را نشان می‌دهند و می‌توان از آنها به عنوان مبنای سخنرانی کلاسی و یا بحث استفاده کرد.

موارد تکمیلی برای دانش‌آموز

علاوه بر متن، بسته موارد پشتیبانی دانش‌آموز شامل موارد زیر می‌گردد:

راهنمای مطالعه، فصول ۱۲-۱ شامل اهداف یادگیری، فهرست مراجع، و مسئله اثبات افزوده. راهنمای مطالعه ابزار یادگیری ارزشمندی است که به صورت pdf در اختیار دانش‌آموز قرار می‌گیرد.

بررسی اشکال، فصول ۱۲-۱ که به صورت فهرست جداگانه در انتهای کتاب درسی ارائه شده و از طریق آن می‌توان روال درست انجام تمرینات را کنترل نمود.

برگه‌های کار، فصول ۱۲-۱ برای تکمیل تمرینات محول شده به دانشجو که برای هر مسئله خاص در فصل قابل تنظیم خواهد بود.

معمولاً ناشرین راهنمای مطالعه را به صورت جداگانه ارائه کرده و دانشجو در صورت تمایل آن را تهیه می‌کند. در این کتاب برای صرفه‌جویی بیشتر، مطالب به صورت رایگان در اختیار علاقمندان قرار می‌گیرند.

در انتها از تمام مؤلفینی که در خلق این اثر نقش داشته‌اند، به خصوص همکار عزیز آر. سالمونسون که بر روی بسیاری از نسخه‌های اولیه کار، فعالیت کرد، قدردانی می‌گردد.

تشکر و قدردانی

ارائه هر هشت نسخه حسابداری: دیدگاه تجاری کاری چالش برانگیز بود. تغییرات قابل ملاحظه در دوره اول حسابداری در سرتاسر کشور صورت گرفته و مؤلفین و ناشر سخت تلاش کرده‌اند تا این کتاب درسی جایگاه مناسب خود را بیابد. از افراد زیر برای خدمات ارزشمند ایشان و پیشنهادهاتی که در بخش‌های مختلف متن مطرح کرده‌اند قدردانی می‌کنیم.

شرکت کنندگان زمینه‌یابی

دیان آدکوکس	دانشگاه فلوریدای شمالی	سو آتکینسون	دانشگاه ایالت تارلتون	اد بادر	دانشکده خانواده مقدس
کیت بیکر	دانشگاه اگلنورپ	ریچارد بیکر	دانشگاه فوردهم	آدری بک	دانشگاه آمریکن
جو بنتلی	دانشکده بانکر هیل	لوسییل بری	دانشگاه وبستر	روبرت بریکر	ناحیه Case Western
ویلیام بروسی	دانشکده دهلی	داگ براون	دانشکده مونتانا شرقی	اسمارت براون	دانشکده بریستول
جانیس بودینسک	دانشکده واگنر	کرت برگر	دانشگاه آنگلوستیت	رابرت کانت ول	دانشگاه فونیکس
بروس کاسل	دانشکده دوشس	استان چو	دانشکده مانهاتان	بروس کولیر	دانشگاه تگزاس
روزالیند کرانور	مؤسسه پلی تکنیک ویرجینیا	جیمز کروکت	دانشگاه میسی سی پی	لی داورتی	دانشکده لورائین

مری دیویس	دانشگاه مری لند	فرانسس انجل	دانشگاه نیآگرا	میشل اروین	دانشکده تنسی
علی فکرت	دانشگاه جورج تاون	بیل فلتی	دانشکده لیندن وود	کلاید گالبرایت	دانشگاه وست چستر
سوزان گار	دانشگاه واین	جان گرسیو	دانشکده لویولا	مارتین گینسبرگ	دانشکده راک لند
ارل گودفری	دانشکده گاردنر- وب	توماس گرانت	دانشگاه کاتزتاون	پاول گرین	دانشکده Assumption
روی گراس	دانشکده دوشس	وینسنت گاید	دانشگاه کلمسون	پت هاگرتی	دانشگاه لانزینگ
پاول هاجا	دانشکده ریویر	جان هالی	دانشگاه لانزینگ	توماس هاریس	دانشگاه ایندیانا استیت
دنيس هارت	دانشکده منچستر	برندا هارتمن	دانشکده تامبل	مری هاچ	دانشکده توماس
مارگارت هیکس	دانشگاه هوارد	پاتریشیا هولمز	دانشکده دس مونیس	آنیتا هوپ	دانشکده تارانٹ
اندرو جکسون	دانشگاه سنترال استیت	دونالد جانسون	دانشگاه واشنگتن	دیچارد جونز	دانشگاه لامار
اد کار	دانشکده بانکر هیل	دیوید کلینرمان	دانشگاه روزولت	جین کوندیتی	دانشگاه نورث وود
ناتان کرانسکی	دانشگاه رادفورد	میشل کالپر	دانشگاه سانتآباربارا	میشل لین	دانشکده ناسائو
جوی لاکس	دانشکده کلرادو	لیندا لسینگ	سانی - فارمینگ دال	بروس مک کلین	دانشکده هارت نل
ملوبین مک کلور	دانشگاه ماین	تی جی مک کوی	دانشکده میدل سکس	هریسون مک کراو	دانشکده وست جورجیا
جیمز مک کینی	ایالت والدوستا	بی جی میکالک	دانشکده لاروش	اندرو میلر	دانشکده هودسون
چریل میچام	دانشگاه	سوزان مونکادا	دانشگاه ایندیانا	سوزان مولپرن	دانشکده ریویر

				ویرجینیا	
لی نیکولاس	دانشگاه یوای جنوبی	کریستین پالمیر	دانشکده لانگ وود	لین پالوسکا	دانشکده ناسائو
سونگ پارک	دانشگاه تنسی	ویکی پاسیکیوف	دانشکده دوشس	بارب پاور	مؤسسه ویسکونزین
داگ فیسز	دانشکده لانزینگ	شاریل پلاتو	دانشگاه اوکلاهوما مرکزی	پاتریشیا پولک	دانشگاه می سی سی پی جنوبی
هاری پارسل	دانشکده اولستر	تی جی ریگان	دانشکده میدل سکس	روتی رینولدز	دانشگاه هوارد
باری رایس	دانشکده لیولا در مری لند	چریل راملر	دانشکده مونرو	فرانسیس سیک	دانشکده مرسر
جکی ساندرز	دانشکده مرسر	آکس سانلا	دانشگاه راجرز	توماس سیرز	دانشکده هارت ویچ
جاناتیس سوانسون	دانشکده اورگون جنوبی	نورمن سوانسون	دانشکده گرین ویل	آندرہ تابلور	دانشگاه واین
کایلا تسلر	دانشکده اوکلاهوما	جولیا تیرنان	دانشکده مریماک	جان واکارو	دانشکده بانکر هیل
ال وارگرازانو	دانشکده سانتابارا	دیوید واگامان	دانشگاه کاترتاون	کارن والتون	دانشگاه جان کارول
لیندا وناکات	دانشکده پورت لند	جیم وگلین	دانشکده سیاتل	دیوید واینر	دانشگاه سانفرانسیسکو
جی کی ویلیامز	دانشگاه مورهد	مارگ زولدی	دانشگاه هوسون		

مسئولین بررسی مجدد

لوسیل باری	دانشگاه وبستر	الیزابت بودرو	دانشکده نیوبری	واین برمسر	دانشگاه ویلانووا
فرد دایل	دانشگاه استفن آستین	لاری فالستو	دانشگاه امپوریا استیت	کاترین فرازیر	دانشگاه کارولینای شمالی
الهارت گراوس	دانشگاه امروی	مارتین جاگلز	دانشگاه کارولینای جنوبی	امل کایا	دانشگاه روتگرز
اموگن کینگ	دانشکده تابلور جونور	جین کوندیتی	دانشگاه نورث وود	چارلز کونکل	دانشگاه ویسکونزین
ویلیام لاولر	دانشکده تومبال	کیت لسبرگ	دانشکده ماناتی	سوزان مونکادا	دانشگاه ایندیانا
لی نیکولاس	دانشگاه یووای شمالی	دوگلاس فیستر	دانشکده لانزینگ	پاتریشیا پولک	دانشگاه میسی سی پی
ریچارد راند	دانشگاه فنی تنسی	روتی رینولدز	دانشگاه هوارد	ماریلین رول	دانشکده لین
بری رایس	دانشگاه لیولای مرلند	ویلیام ریچاردسون	دانشگاه فونیکس	دوگلاس شارپ	دانشگاه ایالت ویجیتا
ژانت استودمیر	دانشکده فنی میدلند	مری لین یانگ	دانشکده تولسا		

مؤلفین اظهارکننده نظرات

دایان ادکوکس	مدرس حسابداری دانشگاه فلوریدای شمالی	سو کوک	دانشکده تولسا	آلن کرایزوسکی	دانشگاه ایندیانا
پاتریشیا هولمز	دانشکده دس موینس	دونالد جانسون	دانشکده سینا	لیندا لسینگ	سانی فارمنینگ دال
چریل میچم	دانشگاه ویرجینیا	لی نیکولاس	دانشگاه یوای شمالی	لین پالوسکا	دانشکده ناسائو
بنجامین شالز	دانشکده دس موینس	مارگارت اسکینر	سانی در نیوپالتز	لئونارد استوکز	دانشکده سی نا
کتی تام	دانشکده تولسا				

همکاران دیگر

دونالد هرمان، دانشگاه بایلور کیتس سلرز، دانشکده فورت لوئیس واین توماس، دانشگاه اوکلاهما

استرلینگ وتزل، دانشگاه اوکلاهما

مؤلف همکار قبلی

آر اف سالمونسون (مرحوم) دانشگاه میشیگان



فصل اول

مقدمه حسابداری مدیریتی

هدف حسابداری مالی تأمین اطلاعات مفید برای سهامداران، اعتباردهندگان و دیگر افراد علاقمند خارج از سازمان است. هدف حسابداری مدیریتی (یا مدیریت) تأمین اطلاعات مفید برای مدیران و افراد داخل سازمان می‌باشد. بیشتر بحث ما در مورد حسابداری مدیریتی در محیط تجاری در جستجوی سودآوری می‌باشد؛ با این وجود، بیشتر مطالب ارائه شده به سازمان‌های غیرانتفاعی مانند دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و نهادهای دولتی ارتباط می‌یابد.

چون حسابداری مدیریتی درصدد کمک به مدیران برای ارائه فعالیت‌های خود برآمده است، بررسی حسابداری مدیریتی، آگاهی در مورد فعالیت‌های مدیران و سازمان‌هایی را که در آن فعالیت دارند ایجاد می‌کند. به همین دلیل، ابتدا فرایند مدیریت، مشخصه‌ها، اهداف، ساختار و عملیات سازمان‌هایی را که در آنها به کار می‌روند، بررسی می‌کنیم.

سازمان‌ها

ماهیت سازمان‌ها

سازمان شامل گروهی از افراد می‌گردد که در تلاش برای رسیدن به هدفی مشابه هستند. خط هوایی ارائه‌کننده ترابری مسافر و بار و بیمارستانی که انواع خدمات مرتبط با بهداشت را ارائه می‌کند، همه سازمان هستند. شرکت جنرال موتورز، تولیدکننده و فروشنده اتومبیل و دیگر محصولات و خدمات، نیز یک سازمان به شمار می‌رود. هرچند سازمان به طور معمول دارای دارایی‌های مادی و نامشهودی است که از آنها استفاده می‌کند، این افراد و نه دارایی‌ها هستند که سازمان را تشکیل می‌دهند. بنابراین، بیمارستان، از نظر ساختار فیزیکی خود، سازمان به شمار نرفته و اضافه شدن افراد آن را به سازمان بدل می‌سازد.

اهداف یادگیری

بعد از مطالعه این فصل باید بتوان:

- ◀ ماهیت سازمان‌ها و اهداف و استراتژی‌های آنها را شرح داد.
- ◀ توضیح داد که چگونه سازمان‌ها به گونه‌ای ساختار می‌یابند که به اهداف خود دست یابند.
- ◀ وظایف اولیه مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، جهت‌دهی، و کنترل (و فرایند تصمیم‌گیری که به طور معمول در هر یک از این مراحل انجام می‌شوند) شرح داد.
- ◀ تفاوت و شباهت‌های بین سازمان‌ها را ارزیابی نمود.
- ◀ ماهیت، منابع و استفاده مدیریت از اطلاعات حسابداری را بیان کرد.
- ◀ تفاوت‌ها و شباهت‌های بین حسابداری مدیریتی و مالی را مشخص نمود.
- ◀ پدیداری حسابداری مدیریتی را به عنوان اصل مشخص شده شرح داد.

تعیین اهداف و آرمان‌ها

تمام سازمان‌ها، آرمان‌ها یا اهداف مشابهی ندارند. شرکت‌های تجاری خواهان سود بردن هستند زیرا مالکین آنها در قبال سرمایه‌گذاری پول خود در شرکت خواهان سود یا بازده می‌باشند. بنابراین هدف اصلی هر شرکت تجاری، تأمین کالا یا خدمات یا هر دو بوده و مدیریت آن مسئول سودآوری شرکت می‌باشد. بدیهی است شرکت تجاری می‌تواند اهداف دیگری مانند کسب شهرت برای در اختیار

گذاشتن محصولات کیفی به قیمت مناسب یا بدل شدن به محلی خوب برای کار داشته باشد، اما تحقق این اهداف دیگر به توانایی شرکت برای سودآوری بستگی دارد.

بدیهی است بسیاری از سازمان‌ها هدف سودآوری ندارند. هدف اصلی شرکت خدمات الکتریکی که به شهر تعلق دارد، تأمین الکتریسیته ساکنین به هر قیمت می‌باشد. ممکن است گروه محلی خانه بازی درصدد تأمین بُعد فرهنگی برای جامعه باشد. اما با این وجود، هر سازمان اهداف خاص خود را دارد که غالباً در ابعاد گسترده بیان می‌شوند.

برنامه‌ریزی استراتژیک

هدف اول: تعیین ماهیت سازمان‌ها و اهداف و استراتژی‌های آنها. در راهنمای گسترده اهداف، مدیریت سازمان درخواهد یافت که تنها می‌تواند اهداف خود را به روش‌های مختلف دنبال کند. بنابراین باید بین آلترناتیوهای در حال رقابت موجود یکی را انتخاب کند. این تصمیم‌گیری (انتخاب بزرگ) را برنامه‌ریزی استراتژیک می‌نامند. برای شرکت تجاری، برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً شامل موارد زیر می‌گردد: الف) تعیین کالاها و خدماتی که باید در اختیار قرار گیرند، ب) نحوه کسب کالا (خریداری یا تولید آنها) و نحوه بازاریابی این کالاها و خدمات. برای مثال، استراتژی‌هایی را در نظر بگیرید که باید حتی بعد از تعیین هدف کسب سود رضایت‌بخش از راه‌اندازی فروشگاه خرده‌فروشی ارائه گردند.

هدف اول: شرح ماهیت سازمان و اهداف و استراتژی‌های آنها.

کدام کالاها و خدمات؟

لازم است برای خط محصول و خدماتی که باید بدانها پرداخته شود استراتژی خاصی ارائه گردد. مدیریت فروشگاه بزرگ می‌تواند تصمیم‌گیری کند که آیا فروشگاه باید کالاهایی را ارائه کند که در فروشگاه‌های دیگر عرضه می‌شوند. در این مورد، دوایر فروشگاه عبارت خواهند بود از پوشاک، کشاورزی، الکترونیک، لوازم خانگی، سخت افزار، لوازم اتومبیل، مبلمان و ملافه و رومیزی برای حمام و آشپزخانه. هم چنین ممکن است فروشگاه دیگر فعالیت‌های خود را بر پوشاک و ملافه و رومیزی متمرکز کند.

کدام استراتژی بازاریابی؟

استراتژی دوم به این مسئله می‌پردازد که کدام بخش از عامه مردم به عنوان منبع اصلی مشتریان فروشگاه پرورش می‌یابند. در این جا نمونه کلاسیک شامل رویکرد تنزیلی در قیاس با کیفی می‌باشد. یعنی آیا از فروش حجم زیاد کالا با سود حاشیه‌ای کم می‌توان به سود انبوه دست یافت؟ یا استراتژی سازمان شامل فروش حجم کم کالاهای دارای سود زیاد می‌باشد؟ یا برنامه‌ریزی به این گونه است که قیمت و حجم فروش در ابعاد میانی هدف قرار گیرند. استراتژی‌هایی که باید اتخاذ شوند مسئله اصلی داوری مدیریت را تشکیل می‌دهند. در بعضی موارد، ورشکستگی شرکت تجاری شواهدی را در اختیار قرار می‌دهد مبنی بر این که استراتژی‌های غلطی انتخاب شده‌اند. اما هر مؤسسه تجاری، به این دلیل که نمی‌تواند تمام کارها را به صورت همزمان انجام دهد، استراتژی‌های خاص خود را خواهد داشت. هر چند غالباً این استراتژی‌ها به صورت مکتوب ارائه نمی‌شوند، اما راهنمای اصلی فعالیت‌های شرکت بوده و نیازهای اطلاعاتی آن را شکل می‌دهند.

سازماندهی برای دستیابی به اهداف

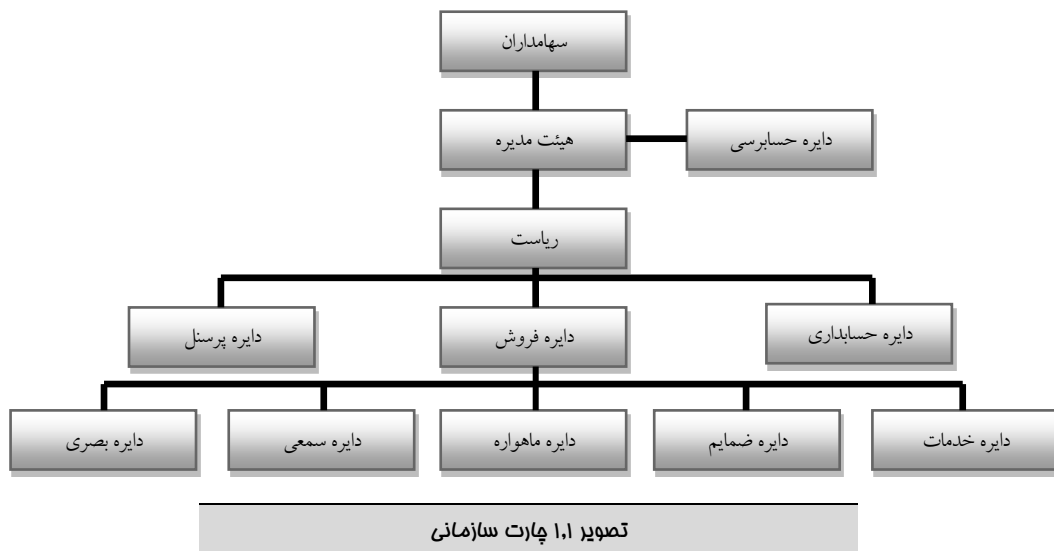
تنها در کوچکترین سازمان‌ها این امکان وجود دارد که ریاست سازمان به صورت شخصی فعالیت‌های کارکنان را تحت نظارت قرار دهد. در نتیجه، در بیشتر سازمان‌ها، مسئولیت‌های مدیریت، شامل تصمیم‌گیری و تمرکززدایی می‌شود. تمرکززدایی از طریق سازماندهی کارکنان به گروه‌هایی به دست می‌آید که غالباً دایره یا تقسیم‌بندی نامیده شده و هر گروه توسط یک مدیر اداره می‌گردد. مسئولیت مدیر نظارت بر این مسئله است که آیا گروه وظایف محوله را به صورت مؤثر انجام می‌دهد یا نه. بخش‌ها را معمولاً دایره خط یا کارکنان می‌نامند.

هدف دوم: بیان این که چگونه سازمان‌ها ساختاردهی شده تا به اهداف خود دست یابند.

دایره خط مستقیماً در فعالیت‌های طراحی شده برای دستیابی به اهداف پایه سازمان مشارکت دارد. دایره کارکنان خدماتی را جهت دستیابی به دیگر اهداف سازمان فراهم می‌کند. بنابراین، دایره کارکنان مشارکت غیرمستقیم در دستیابی به اهداف سازمان خواهد داشت. تصویر ۱،۱ چارت سازمانی است که نشان می‌دهد چگونه افراد شرکت کننده در فروش تجهیزات الکترونیک در راستای اختیار و مسئولیت سازماندهی می‌شوند. این چارت وجود شش دایره خط را نشان می‌دهد: (۱) دایره فروش، که ریاست آن

مسئول دیگر دایره‌های خط می‌باشد؛ ۲) دایره بصری که تلویزیون، دی وی دی پلیر و VCR می‌فروشد؛ ۳) دایره سمعی که استریو می‌فروشد؛ ۴) دایره ماهواره که مسئولیت فروش و نصب تجهیزات رادیو و تلویزیون ماهواره‌ای را بر عهده دارد؛ ۵) دایره ضمام و قطعات یدکی؛ و ۶) دایره خدمات که تجهیزات فروخته شده را سرویس می‌کند. سه دایره کارکنان وجود دارد: ۱) دایره یا کارکنان حسابداری داخلی؛ ۲) دایره پرسنل که مشاهده می‌کند تمام دیگر بخش‌ها به کارکنان واجد شرایط مجهز شده‌اند؛ و ۳) دایره حسابداری که مسئولیت جمع‌آوری، گزارش و تحلیل اطلاعات کیفی موردنیاز کاربران داخلی و خارجی را بر عهده دارد.

هر یک از کادرهای زیر ریاست شرکت در تصویر ۱,۱ نشان دهنده واحد سازمانی است که شامل گروهی از افراد به ریاست مدیر بوده و مسئولیت مشخصی را بر عهده دارد. هر نفر در گروه‌های پایین‌تر به مدیر واحد گزارش کرده و آن نیز به فرد بالاتر از خود در ساختار سازمانی گزارش می‌کند. وقتی سازماندهی به این گونه باشد، آن واحد سازمانی را می‌توان مرکز مسئولیت نامید. به دلیل اهمیت این موضوع بعدها بیشتر بدان خواهیم پرداخت.



خطوط بین کادرها نشان دهنده روابط توجیه‌پذیری یا مسئولیت بین مدیران می‌باشد. آنها نشان می‌دهند که چه کسی به چه شخصی گزارش کرده و چه کسی توسط چه شخصی پاسخگو می‌باشد. برای مثال، چارت نشان می‌دهد که مدیران پنج دایره درآمدزا به چه کسی گزارش کرده و توسط

ریاست دایره فروش نسبت به فعالیت‌های خود پاسخگو می‌باشند. رؤسای دایره‌های پرسنل، فروش و حسابداری در برابر ریاست مسئول بوده و او نیز به هیئت مدیره گزارش کرده و نسبت به آن پاسخگو می‌باشد. دایره حسابرسی داخلی به طور معمول مستقیماً به کمیته حسابرسی هیئت مدیره یا هر یک از جنبه‌های عملیات شرکت گزارش کرده و از طریق بهبود عملیات، به سازمان در جهت تحقق اهداف خود کمک می‌کند. بدیهی است مسئولیت سازمان نسبت به سهامداران می‌باشد.

چارت روابط غیررسمی یا خطوط ارتباط را نشان نمی‌دهد. اینها باید در شرایطی وجود داشته باشند که سازمان خواهان دستیابی به اهداف خود می‌باشد. مدیران دایره‌های بصری و ماهواره باید با هم کار کنند. برای مثال، احتمال فروش قابل ملاحظه در دایره بصری در صورتی از بین می‌رود که دایره ماهواره با نصب ماهواره جدید در تاریخ ذکر شده موافقت نکند.

چارت سازمان در تصویر ۱، ۱ تنها شش دایره خط و سه دایره پرسنل را نشان می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌ها، ممکن است دایره‌های خط متعددی وجود داشته باشند که به لایه‌های دایره و زیردایره تقسیم‌بندی می‌شوند. هم چنین ممکن است دیگر دایره‌های کارکنان وجود داشته باشند که خدماتی مانند تبلیغات، تأمین بودجه، کافه تریا، پزشکی، حقوقی و خرید را تأمین می‌کنند. بعضی چارت‌های سازمانی نام ریاست واحد و نه نام دایره را در کادر نشان می‌دهند.

رئیس کل مالی (CFO) یا کنترلر. در بسیاری سازمان‌های بزرگ، افسر ارشد حسابداری را رئیس کل مالی (CFO) و مدیر دایره حسابداری را کنترلر می‌نامند. گاه برای کل شرکت یک CFO و در بخش حسابداری هر بخش شرکت یک کنترلر وجود دارد. رئیس کل مالی اولین فرد حسابداری بوده و غالباً یکی از اعضای مدیران ارشد می‌باشد. از طریق پیش‌بینی، تفسیر و تحلیل اطلاعات است که رئیس کل مالی سازمان بر تصمیمات گرفته شده اثر می‌گذارد.

کنترلر مدیر دایره حسابداری بوده و در صورت وجود سمت رئیس کل مالی به آن گزارش می‌دهد. به واقع کنترلر تنها عملیات دایره حسابداری را کنترل کرده و مستقیماً نظارتی بر عملیات دایره خط ندارد. حسابداری وظیفه کارکنان بوده و این عنوان خدمات اطلاعاتی را در اختیار قرار می‌دهد. بیشتر این کتاب صرف بحث و تحلیل در مورد اطلاعات عرضه شده توسط دایره حسابداری و نحوه استفاده از آن برای تصمیم‌گیری توسط دیگر دایره‌ها می‌گردد.

سیستم‌های ERP چشم‌انداز حسابداری؛ بهبود کارایی مدیران

بینش تجاری: گاه دایره‌ها و مراکز متعدد مسئولیت در یک سازمان با گذشت زمان سیستم‌های اطلاعاتی خود را راه‌اندازی کرده تا نیازهای خود را تأمین کنند. گاه ممکن است این سامانه‌ها با یکدیگر همخوانی نداشته و موجب بروز اشکال در تشریح اطلاعات بین دایره‌ها شوند. پیشرفت‌های اخیر در فناوری اطلاعات به این سامانه‌های ناهماهنگ امکان جایگزینی با سامانه فراگیر متحدالشکلی برای تمام سازمان را داده است. این سامانه‌های متحدالشکل به مدیران بخش‌های مختلف و افراد دیگر امکان دسترسی به سیستم و کسب و تشریح اطلاعات مورد نیاز در بخش‌های مختلف سازمان را بر مبنای زمان واقعی می‌دهد. شرکت‌های مختلف نرم‌افزاری نسخه‌های نرم‌افزاری آماده سامانه‌های متحدالشکل را ایجاد نموده و آن را سامانه برنامه‌ریزی منابع مؤسسه یا واحد تجاری^۱ (ERP) می‌نامند.

هدف سوم: شرح وظایف اساسی مدیریت: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل

وظایف اساسی مدیریت

وظیفه اصلی هر مدیر استفاده یا مدیریت منابع مرکز مسئول با هدف انجام کارهای مرکز می‌باشد. توجه داشته باشید که خود کار توسط مدیر انجام نمی‌شود. انجام عمل مدیریت برای مدیران به معنای انجام کار توسط خود آنها نمی‌باشد؛ هرچند در مواردی ممکن است آنها خود دست به کار شده و به کامل کردن وظایف دشوار کمک کنند. اما صرف بیان این که مدیران مدیریت می‌کنند کافی نیست. تشخیص بیشتر وظایف مدیریت برای درک بهتر موضوع ضرورت دارد. با وجود متفق‌القول نبودن مؤلفین متون مختلف مدیریتی در مورد نقش مدیریت، وظایف مدیر شامل موارد زیر می‌گردد: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل. به نظر، گروهی وظایف دوم و سوم حکم یک وظیفه واحد را داشته و گروهی دیگر کنار هم قرار دادن منابع و فرایندها و نیز ایجاد انگیزه در کارکنان را به آن اضافه می‌کنند. برنامه‌ریزی. در برنامه‌ریزی مدیر اقدامات مورد نیاز برای کمک به سازمان در تحقق اهداف خود را مطرح می‌کند. همان گونه که قبلاً اشاره شد، برنامه‌ریزی در بالاترین سطوح مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک نامیده می‌شود. در خط مشی‌های گسترده، می‌توان قبل از به اجرا درآوردن آنها، آنها را به برنامه‌های خاص و تفصیلی تجزیه کرد. هر دو برنامه بلندمدت و کوتاه‌مدت ضرورت دارند. در صورت تحقق

^۱Enterprise resource planning

برنامه‌ریزی در تمام سطوح مدیریت، نیاز به هماهنگی مطرح می‌شود. هماهنگی شامل متناسب‌سازی برنامه‌های انواع دایره‌های مستقل یا مراکز مسئولیت در برنامه تلفیقی برای کل سازمان می‌گردد. برای مثال، برنامه‌های بخش لینکلن شرکت فورد موتور در صورتی هماهنگ خواهد بود که ساخت ۵۰۰,۰۰۰ موتور رهیاب را در زمانی ایجاب کنند که انتظار می‌رود بخش مورد نظر SUV ۵۰۰,۰۰۰ رهیاب را تولید کند.

هدف سوم: شرح وظایف اصلی مدیریت: برنامه‌ریزی، سازماندهی، جهت‌دهی و کنترل.

چشم‌انداز حسابداری در بهیابی هدف

بینش تجاری: برنامه‌ریزی از طریق ایجاد بخش بهیابی هدف - که در آن قیمت فروش و حاشیه سود مطلوب نسبت به کیفیت احتمالی محصول تعیین می‌شود - بهبود می‌یابد. بعد مهندسی ارزش اجرا شده تا بهای تمام شده هدف محصولی با این کیفیت معین گردد. بهیابی هدف شامل همکاری بین افراد می‌شود، به این ترتیب که مدیران و کارکنان دایره‌های مختلف اطلاعات مربوط به مواردی مانند تحقیق و توسعه، حسابداری و مهندسی را به اشتراک می‌گذارند تا بهای تمام شده محصول را تعیین کنند.

سازماندهی: در هنگام سازماندهی، مدیر تعیین می‌کند که چگونه منابع مرکز باید مرتب شوند تا به اهداف برنامه‌ریزی شده خود، شامل مرتبط‌سازی فعالیت‌های انسانی با اهداف مادی، دست یابند. برای مثال، یک فروشگاه باید علاوه بر عوامل دیگر، نیروی فروشی آگاه و مجموعه کالاهای جالب توجه برای عرضه به مشتریان داشته باشد. با این وجود، سازماندهی باید شامل عواملی باشد که به راحتی قابل مشاهده نیستند، مانند روال انجام کار بعد از فروش محصول شامل تحویل کالا به افراد در مناطق دوردست. بدیهی است سازماندهی خوب تصادفی نبوده و نتیجه اقدامات عامدانه‌ای است که مدیر خواهان انجام کار باید بدان مبادرت ورزد.

هدایت: در هنگام هدایت، مدیر عملیات روتین، منظم و روزانه سازمان را نظارت و پایش می‌کند. اقدامات مدیر شامل تعیین کارکنان به انجام کارهای خاص، تنظیم بار کاری و ساعات کار، و مواردی از این دست می‌گردد که می‌توان عنوان کلی عیب‌یابی را بدان اطلاق نمود. کمک به کارکنانی که توان حل مسائل را ندارند، برطرف کردن اختلافات بین کارکنان یا دوایر و ارائه خدمات خاص به مشتریان

ناراضی جزء این بخش به شمار می‌روند. در هر مورد، هدف حفظ یکنواختی عملکرد مرکز مسئولیت در فعالیت‌های روزانه آن می‌باشد.

کنترل: در کنترل، مدیر اقداماتی برای حفظ فعالیت مرکز مسئولیت بر اساس برنامه انجام می‌دهد. موفقیت یا عدم موفقیت مرکز در فعالیت بر اساس برنامه از طریق بررسی حسابداری و دیگر گزارش‌ها و معیارهای کیفی فعالیت‌های مرکز و مقایسه نتایج آن با اهداف برنامه‌ریزی شده تعیین می‌گردد. در اینجا اصل مدیریت بر اساس استثناء ایفای نقش می‌کند. این مقایسه‌ها توجه مدیریت و کارکنانی را به این مراکز جلب می‌کند که به نظر نمی‌رسد بر اساس برنامه عمل کنند. مطالعات بیشتر به اقدامات اصلاحی در عملیات مرکز و فعالیت‌های کارکنان آن می‌انجامد. یا این بررسی نشان می‌دهد که برنامه‌ها مشکل داشته و نیاز به بازترسیم دارند. کنترل سازمان نیاز به بستگی عمیقی به اطلاعات بازخوردی در این ارتباط دارد که سازمان تا چه اندازه در دستیابی به اهداف خود موفق شده است. همان گونه که اشاره شد، این اطلاعات می‌توانند به برنامه‌ها یا استراتژی‌های جدید بیانجامند. اما احتمال بیشتر استفاده آنها در دو حوزه دیگر می‌باشد: (۱) ارزیابی فعالیت‌ها یا عملیاتی که می‌تواند به تحسین، ترویج، انتقاد و غیره بیانجامد. برای دلایل بالا، بازخورد المانی اساسی در مدیریت موفق سازمان به شمار می‌رود.

تصمیم‌گیری: همان گونه که مختصراً اعلام شد، تصمیم‌گیری شامل انتخاب بین آلترناتیوها می‌باشد. تمام مدیران، چه آنهایی که در برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت یا کنترل نقش دارند با تصمیم‌گیری در این مورد مواجه هستند که کدام روال انجام کار آلترناتیو را اتخاذ کنند. بنابراین تمام مدیران تصمیم‌گیری کرده و تصمیم‌گیری عملی متداول برای تمام سطوح مدیریت می‌باشد. مدیر می‌تواند در انتخاب بین استراتژی‌های رقیب در برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکت نموده یا تصمیم نه چندان مهمی را مانند ارزشیابی کارکنان در وظایف بخش نگهداری بگیرد.

اما ایجاد این برداشت که تصمیم‌گیری صرفاً شامل انتخاب بین آلترناتیوهاست، اقدامی گمراه‌کننده خواهد بود. انتخاب بین آلترناتیوها گامی در مسیر تحقق فرایندی کاملاً دشوار و گسترده به شمار می‌رود. کل فرایند تصمیم‌گیری در تصویر ۱، ۲ نشان داده شده و اساساً شامل (۱) تشخیص وجود مسئله؛ (۲) تعیین آلترناتیوهای در نظر گرفته شده به عنوان راه حل مسئله؛ (۳) پیش‌بینی پیامدهای هر آلترناتیو؛ (۴) انتخاب نتیجه ارجح؛ (۵) اقدام به اجرای آلترناتیو انتخابی می‌گردد. اتخاذ این اقدام موجب فعالیت جهان واقعی می‌گردد که مرتباً اندازه‌گیری و ارزشیابی می‌شود. این ارزشیابی به همراه دیگر